Професійні спільноти як механізм забезпечення наступності у військовому управлінні

Professional Communities as a Mechanism for Ensuring Continuity in Military Management

Анатолій Лойшин
доктор філософії, слухач Інституту державного військового управління, e-mail: aloishyn@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2769-9336

Національний університет оборони України, м. Київ, Україна

Anatolii Loishyn
PhD, Student of the Institute of State Military Administration, e-mail: aloishyn@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2769-9336

National Defense University of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Received: August 22, 2026 | Revised: October 10, 2026 | Accepted: October 31, 2026

УДК 355.1:005.94

DOI: https://doi.org/10.33445/sds.2026.16.5.19

Мета роботи. Теоретично обґрунтувати концептуальну модель функціонування професійних спільнот як механізму забезпечення професійної наступності у військовому управлінні та визначити організаційні умови її реалізації.

Метод дослідження. Використано методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, аналогії та концептуального моделювання. Теоретичну основу становлять положення організаційного навчання, теорії спільнот практики, військового лідерства та нормативні документи Збройних Сил України.

Результати дослідження. Визначено п'ять характерних ознак професійної спільноти, що відрізняють її від формальних структур, управлінських команд і патронатних мереж. Запропоновано концептуальну модель циклічної взаємодії професійних спільнот і команд, яка забезпечує накопичення, критичне осмислення та передачу професійного досвіду. Обґрунтовано організаційні умови функціонування спільнот, роль куратора, механізми проактивності та способи запобігання ризикам їх трансформації в закриті мережі особистої лояльності.

Теоретична цінність дослідження. Розширено теоретичні положення забезпечення професійної наступності шляхом поєднання організаційного навчання, горизонтальної професійної взаємодії та принципів військового управління.

Практична цінність дослідження. Запропоновані положення можуть використовуватися для вдосконалення механізмів збереження знань, наставництва та передачі досвіду під час кадрових ротацій.

Оригінальність дослідження. Набув подальшого розвитку концептуальний підхід до забезпечення професійної наступності через інтеграцію горизонтальних професійних спільнот із чинними кадровими механізмами військового управління без порушення принципу єдиноначальності.

Обмеження дослідження. Концептуальний характер моделі та відсутність її емпіричної апробації.

Тип статті: теоретична стаття.

Purpose. To provide a theoretical justification for a conceptual model of professional communities as a mechanism for ensuring professional continuity in military management and to identify the organizational conditions for its implementation.

Method. The study employs analysis, synthesis, comparison, generalization, analogy, and conceptual modeling. Its theoretical foundation comprises organizational learning theory, communities of practice theory, military leadership principles, and regulatory documents of the Armed Forces of Ukraine.

Results. Five defining characteristics of professional communities are identified, distinguishing them from formal organizational structures, management teams, and patronage networks. A conceptual model of cyclical interaction between professional communities and teams is proposed to facilitate the accumulation, critical reflection, and transfer of professional experience. The organizational conditions for community functioning, the role of facilitators, mechanisms of proactivity, and measures to prevent their transformation into closed networks based on personal loyalty are substantiated.

Theoretical Implications. The study extends theoretical approaches to professional continuity by integrating organizational learning, horizontal professional interaction, and principles of military management.

Practical Implications. The proposed approach may improve knowledge retention, mentoring, and experience transfer during personnel rotations.

Originality. The study advances a conceptual approach to professional continuity by integrating horizontal professional communities with existing military personnel management mechanisms while preserving the principle of unity of command.

Research Limitations. The conceptual nature of the model and the absence of empirical validation.

Article Type: Theoretical article.

Ключові слова: управління, спільнота, наступність, лідерство, наставництво, знання, досвід.

Key words: management, community, continuity, leadership, mentoring, knowledge, experience.

Вступ

В умовах відсічі збройної агресії російської федерації сектор безпеки і оборони України зазнає трансформаційних змін, зумовлених численними чинниками: зміною способів і форм застосування частин і підрозділів, змінами в організаційно-штатних структурах, активним впровадженням бойового досвіду тощо.

При цьому створення та оптимізація організаційних структур в умовах недостатності кваліфікованих кадрів супроводжуються численними ротаціями керівного складу. Доктрина “Управління кар’єрою персоналу” допускає в період воєнного стану прискорене призначення на посади й розширене застосування ротацій [1, п. 4-22].

Ротації керівного складу, перепризначення на інші посади, формування нових органів управління й тимчасових команд є звичайними процесами у військовій організації. Але в умовах відсічі збройній агресії вони відбуваються частіше. Крім того, Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України передбачає запровадження обов’язкової ротації військовослужбовців на посадах у межах військового звання [2, опер. ціль 3.2], тож зміни на посадах ставатимуть регулярними. У попередньому дослідженні ми констатували високу плинність керівництва та персоналу органів стратегічного рівня й навели випадок, коли реформування одного з головних управлінь Міністерства оборони України призвело до втрати навченого та компетентного персоналу, який продовжив службу на інших посадах без аналізу того, де його досвід потрібен найбільше [3].

Також на практиці можна спостерігати, що зміна вищого керівного складу, як правило, супроводжується відповідними кадровими змінами на нижчих рівнях органів військового управління [3].

Це зумовлює потребу дослідити, що саме втрачають процеси управління разом зі зміною складу команди.

Часткову відповідь на це питання містить чинна кадрова політика. Доктрина “Управління кар’єрою персоналу” визначає принцип наступності, який забезпечує передачу досвіду, формування кадрового резерву та підтримання стабільності військових організаційних структур [1, п. 2-16], і передбачає планування наступництва через підготовку кандидатів до ключових посад, ротацію та кадровий резерв лідерів [1, п. 4-114]. Ці інструменти побудовано навколо посади та кар’єри окремого військовослужбовця.

При цьому професійні зв’язки між фахівцями, які виходять за межі ланцюга підпорядкування, у змісті доктрини окремо не розглянуто. Принципи лідерства Головнокомандувача Збройних Сил України (далі – ЗСУ) вимагають середовища, в якому хороші ідеї “можуть надходити від будь-якого військовослужбовця, незалежно від його військового звання чи посади”, а лідери “відкрито поширюють отримані уроки” [4, с. 10]. Проте механізму горизонтального обміну досвідом цей документ не пропонує.

Теорія організаційного навчання пояснює, як досвід закріплюється в рутинах, що переживають зміну виконавців [5]. Концепція спільнот практики описує знання, яке живе у стосунках між людьми й не зводиться до правил [6]. Водночас автори цієї концепції зазначають, що такі спільноти за природою неформальні, а керівництво не може наказати їх створити [6]. Для ієрархічної військової організації це суперечність, і в проаналізованих нами джерелах вона не розв’язується.

Тому метою статті є обґрунтування концептуального підходу до розвитку професійних спільнот як середовища, що зберігає знання та професійні зв’язки при зміні керівників і команд, і визначення умов, за яких така спільнота підсилює наступність, а не перетворюється на закрите коло особистої лояльності.

Огляд літератури

Левітт Б. і Марч Дж. розглядають організаційне навчання як процес, що спирається на рутини, залежить від історії та орієнтований на цілі. Організація кодує висновки з минулого досвіду в рутини (правила, процедури, стратегії, технології, а також переконання, парадигми й культуру), і ці рутини діють незалежно від конкретних виконавців та здатні пережити значну плинність персоналу. Передаються вони через соціалізацію, освіту, наслідування, професіоналізацію та переміщення персоналу [5].

Той самий огляд містить застереження. Організація може накопичувати досвід із гіршою процедурою лише тому, що вона давала прийнятні результати (пастка компетентності). Суб'єктивне відчуття навчання може спиратися на хибно визначені зв'язки між діями та наслідками (забобонне навчання). Різні групи по-різному оцінюють той самий результат [5]. Отже, збереження досвіду саме по собі не гарантує його якості.

Венгер Е. і Снайдер В. визначають спільноту практики як групу людей, неформально пов'язаних спільною експертизою та захопленістю спільною справою [6]. Робочу групу чи проєктну команду створює керівник для виконання певного завдання, а спільнота організовується самостійно й триває довше за окремий проєкт. Від неформальної мережі її відрізняють визначена предметна сфера та спрямованість на обмін знаннями [6]. Автори описують управлінський парадокс: спільноти самоорганізовані й опираються контролю, тому керівництво не може наказати їм створитися, але для розвитку й інтеграції в організацію вони потребують цілеспрямованих управлінських зусиль [6].

Автори рекомендують три кроки:

1) виявити потенційні спільноти, які посилять стратегічні спроможності організації;

2) забезпечити інфраструктуру їхньої підтримки, зокрема офіційних кураторів (у Венгера і Снайдера – sponsors) і групи підтримки, які надають ресурси й координацію, але не визначають діяльність і результати спільноти;

3) оцінювати цінність спільнот нетрадиційними методами [6].

Але ці висновки сформульовано на основі досвіду комерційних підприємств і корпорацій. Тому можливість перенесення цих принципів і практик на військову організацію ми розглядаємо в цій статті.

Як приклад, розглянемо професійну спільноту командирів рот армії США Company Command. Неформально вона почалася 1995 року з розмов двох молодих капітанів, а 2000 року вони створили для неї онлайн-форум без формального схвалення з боку командування. Згодом спільноту підтримав спеціально створений центр у Військовій академії США (Вест-Пойнт), а форум перенесли в закриту мережу армії, доступну лише чинним офіцерам. Керують спільнотою, як і раніше, самі офіцери-добровольці [7; 8].

За даними Govexec (2005) [9] у спільноті налічувалося близько десяти тисяч учасників та її адміністративна група приблизно з тридцяти офіцерів, які роблять це добровільно. Кожен відповідає за свій напрям (технічне забезпечення, бойове застосування, військова поліція тощо). Командир роти зазвичай обіймає посаду близько двох років, тому склад групи постійно змінюється: хто залишив командування, сам шукає собі наступника серед охочих працювати на професію [7].

Один із засновників спільноти Т. Бергесс описав п'ять ролей цієї групи:

1) активний учасник, який ділиться досвідом (contributor);

2) учасник, який зводить людей між собою та із потрібними матеріалами (connector);

3) організатор обговорень, який поглиблює дискусію (facilitator);

4) учасник, який налагоджує особисті зв'язки між учасниками (social catalyst);

5) відповідальний за повноту й якість знань свого напряму (steward) [7].

Ця спільнота виникла на тактичному рівні, тобто на рівні безпосереднього виконання завдань, а не за задумом вищого керівництва, і тому узгоджується з розглянутою вище думкою Венгера і Снайдера [6]. Водночас вона отримала інституційну підтримку, не втративши самоврядування, тобто пройшла шлях від стихійної до культивованої спільноти. Персональний склад спільноти змінюється, а її функція лишається.

У відкритих джерелах ми не знайшли даних про практичну ефективність такого підходу, його вплив на боєздатність чи збереження досвіду. Крім переваг, які можуть стати в нагоді при масштабуванні в системі ЗСУ, він містить ризик "закритого кола учасників", але такий досвід

необхідно враховувати як приклад високого рівня самоорганізації високовмотивованих військовослужбовців.

Підхід, викладений С. Маккрісталом зі співавторами у книзі “Команда команд”, спирається на довіру, спільну мету, спільне розуміння ситуації та розподілене виконання. С. Маккрістал описує власний перехід від ролі гравця, який переставляє фігури на дошці, до ролі садівника, що формує екосистему [10]. Головними ознаками цього підходу ми вважаємо адаптивність і проактивність.

Саме цей підхід є основою ідеї щодо доцільності формування професійної спільноти. Різниця між адаптивною командою та адаптивною спільнотою обґрунтовується тим, що перша налаштована на виконання завдання, друга – на підтримання цінностей і бачення спільної місії, які діють незалежно від складу команд.

Ми проаналізували низку наукових публікацій і встановили, що українські дослідження військового лідерства зосереджені переважно на постаті командира або на системі, що будується зверху.

Залужний В., Назаров В. і Грищук Р. констатують, що систему військового лідерства в ЗСУ остаточно не сформовано, а наявні елементи розрізнені й не об’єднані в єдину систему [11]. Автори пропонують створити в Головному управлінні персоналу Генерального штабу управління розвитку військового лідерства, а в кадрових центрах – підрозділи кар’єрного супроводження військових лідерів. У запропонованій моделі суб’єктами впливу є Головнокомандувач, начальник Генерального штабу, командувачі й командири всіх рівнів, а об’єктами – військовослужбовці, відібрані для розвитку лідерських якостей; накази й директиви йдуть згори вниз. Модель не описує зв’язків між самими лідерами різних підрозділів.

Ягупов В. зі співавторами ставлять питання, що буде, коли організація не знає, як діяти без “генія” свого командира, і вважають, що роль командира має змінитися від “шахіста” до “садівника”, який вирощує культуру діалогу, співпраці й навчання [12]. Але ця культура існує в межах однієї бойової команди. Образ садівника збігається з метафорою С. Маккрістала, розглянутого вище, хоча на його книгу автори не посилаються.

Рибчук О. і Ворощук О. називають підрозділ “творінням” його лідера: від цінностей, які той заклав, залежить, яких лідерів приймуть наступні покоління військовослужбовців [13].

Також проаналізовано праці інших авторів: В. Карпенка [14], О. Красницької [15], В. Алещенка й В. Осьодла [16], О. Бойка [17], Г. Тіхонова, А. Золотова й О. Кир’янової [18], Р. Лимана [19; 20], Н. Макарчук і С. Вишніченка [21], П. Проценка [22], Г. Чумакової й В. Пасічнюка [23], О. Чайковської [24].

Ці автори переважно досліджують поняття й якості військового лідера, формування лідерської компетентності офіцерів в освіті, стилі лідерства, доктрини й добір командирів. Професійні спільноти в цих працях згадано, але не як механізм наступності. Р. Лиман описує британську мережу CAL Activist Network як добровільну міжрівневу платформу, що “забезпечує горизонтальні зв’язки”, і пропонує запровадити в ЗСУ горизонтальні мережеві ініціативи [19, с. 107, 116]. Г. Тіхонов зі співавторами серед рекомендацій називають формування “динамічної спільноти військових лідерів, в межах якої відбуватиметься обмін досвідом” [18, с. 149]. О. Рибчук і О. Ворощук зазначають, що військове лідерство “продовжує свою еволюцію у військово-професійних спільнотах” [13, с. 118]. Проте жодна з цих праць не пов’язує спільноту зі збереженням досвіду, коли командир змінюється.

Слід зазначити, що у цих працях наступність здебільшого тримається або на командирові, або на центральному кадровому органі. Як досвід переходить між командирами різних підрозділів і не пропадає під час ротації, автори не розглядають.

Розглянуті теоретичні основи дають змогу сформулювати основні тези.

Так, організація закріплює досвід у правилах і процедурах, але записати можна не все. Незаписане знання живе в людях і передається там, де вони спілкуються як фахівці, незалежно

від посад, тобто неформально працюють спільноти практиків. Команди ефективніші, коли пов’язані між собою, а не діють поодинці: цю ідею розвиває С. Маккрістал у книзі “Команда команд” [10]. У ЗСУ наступність побудована вертикально, через посади й кадрові рішення [1; 2]. Теорія організаційного навчання пояснює, як досвід переживає плинність персоналу в організації загалом [5], але для військового управління в ЗСУ це питання не досліджено: доктрина відповідає на нього посадовими інструментами, а розглянуті праці про лідерство його не порушують.

Постановка проблеми. Формальна структура визначає, хто кому підпорядкований і хто за що відповідає. Усередині такої структури керівники формують команди для виконання конкретних завдань, і склад команди часто залежить від того, кому саме довіряє цей керівник.

Професійні зв'язки між людьми виходять і за межі посади, і за межі команди: офіцери, які разом навчалися або працювали над одним завданням, продовжують консультуватися один з одним, навіть за зміни місця служби і посади.

Проте не кожен такий зв’язок тримається на професійному інтересі. Частина з них будується на особистій лояльності й з часом перетворюється на патронатну мережу. У реальній військовій організації ці форми співіснують, тому в порівнянні їх розглядають як ідеальні типи. Критерієм порівняння обрано те, що зберігається професійний досвід і що з ним відбувається після зміни керівника (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняння форм організації професійної взаємодії

Форма	Що об’єднує людей	Джерело легітимності	Суб’єкт визначення складу	Де зберігається досвід	Що відбувається після зміни керівника
Формальна структура	Посади, повноваження, підпорядкованість	Розпорядчі документи, штат, накази	Підрозділи персоналу за встановленими процедурами	У керівних документах: положеннях, інструкціях, наказах тощо	Посадові зв’язки зберігаються; неформальна практика їх виконання значною мірою втрачається
Персоналізована команда	Службове завдання конкретного керівника і довіра до нього	Рішення керівника	Керівник	У пам’яті учасників і їхніх стосунках із керівником	Розпадається або переходить разом із керівником; напрацювання наступникові здебільшого не передаються
Професійна спільнота	Спільна сфера діяльності, професійні стандарти, прагнення розвитку предметної галузі	Фахова компетентність і визнання колег (за підтримки суб’єкта управління)	Самі учасники за професійними, а не особистими критеріями	У спільній практиці: методиках, напрацюваннях, обміні досвідом	Зберігається, якщо має власні механізми відтворення; без них поступово втрачається
Патронатна мережа	Особиста лояльність в обмін на захист і просування	Вплив особи-патрона	Патрон	В особистих стосунках; у формі знання досвід не накопичується	Переходить разом із патроном або розпадається

Джерело: розроблено автором на основі [6].

Персоналізація команди має очевидні переваги: керівник знає людей, швидше розподіляє завдання й не витрачає час на побудову довіри. Ризик виникає тоді, коли знання про те, хто що вміє, чому ухвалено певне рішення та до кого звернутися по допомогу, зберігається в голові керівника й кількох людей з його оточення. Новий керівник змушений відновлювати це знання та довіру самостійно, а колишня команда може бути направлена для подальшого проходження військової служби на інші посади, як у випадку з реформуванням управління, описаним у [3]. Схожу закономірність Дж. Коллінз виявив у бізнесі: керівники більшості компаній контрольної групи його дослідження “або вибирали собі слабких наступників, або самі прирікали їх на невдачу” [25, с. 141].

Отже, постає питання, за яких умов професійна спільнота здатна зберігати ці зв’язки та знання під час зміни керівників і водночас не перетворюватися на мережу особистої лояльності.

Методологія дослідження

Для досягнення мети дослідження визначено такі завдання:

1) проаналізувати та порівняти формальну структуру, команду, професійну спільноту та патронатну мережу, визначити ознаки професійної спільноти;

2) визначити, що з розглянутої проблеми вже охоплено інструментами наступності, передбаченими доктриною управління кар’єрою персоналу, і що залишається поза ними;

3) сформулювати пропозиції щодо запровадження циклу взаємодії спільноти й команд та умови, за яких він працює;

4) визначити, завдяки яким механізмам спільнота діє на випередження, не чекаючи запиту командування, та які ризики створює ця модель;

5) ідентифікувати та розглянути історичні приклади окремих ланок циклу.

У дослідженні використано такі методи наукового пізнання: аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, метод аналогії та концептуальне моделювання. Окремі положення проілюстровано прикладами.

Об’єкт дослідження: професійна наступність у військовому управлінні.

Предмет дослідження: професійна спільнота як середовище збереження знань і зв’язків при зміні керівників та складу команд.

Обмеження дослідження. Дані про плинність, терміни перебування на посадах і втрату досвіду у дослідженні не застосовувалися, а твердження про проблему спираються на спостереження з практики та сформульовану проблематику у дослідженні [3].

Джерела [5, 6, 7, 25–29] описують функціонування організацій загалом, корпоративне середовище або практику армії США, тож їхні положення застосовано до військового управління як припущення. Гіпотезами для подальшої перевірки є положення про те, що спільнота доповнює чинні інструменти наступності (п. 5.3), що культивована спільнота зберігає ознаки, визначені в п. 5.1, і що незалежна рефлексія обмежує одностайність (п. 5.7). Історичні приклади (п. 5.6) і приклад програми військової освіти (п. 5.8) є ілюстраціями, а не доказами; останній ґрунтується на відкритих матеріалах і спостереженнях автора.

Результати дослідження

Щодо поняття професійної спільноти. Під професійною спільнотою на основі проаналізованих досліджень ми розуміємо групу фахівців, яка має п’ять ознак:

1) *спільну предметну сферу:* явище або процес, навколо якого згуртовано людей, і знання та практики, які вони розвивають;

2) *спільні професійні цінності та бачення розвитку предметної сфери*, що підтримуються незалежно від складу команд;

3) *регулярну взаємодію і комунікацію*, що не залежить від посад і підпорядкування учасників;

4) *способи фіксувати досвід* і переглядати його (обговорення виконаних завдань, наставництво, навчання);

5) *відкриті професійні критерії участі*, які не залежать від особистих стосунків із керівником.

При цьому ознаки 2 і 5 потребують практичного узгодження. Якщо спільноту об'єднують цінності, вона може почати відбирати людей за поглядами, а це шлях до закритого кола (зазначену проблематику детально розглянуто у п. 5.7). Тому під професійними цінностями ми розуміємо професійно-етичні засади діяльності, а не позиції щодо змістовних питань: честь, стійкість, професійність і єдність. Саме ці цінності Доктрина військового лідерства визначає основними для військових лідерів ЗСУ й зазначає, що вони однакові для всіх лідерів, незалежно від положення, досвіду та посади [30, п. 3.2.1]. Доктрина адресує їх лідерам, а не спільнотам, тож перенесення їх на спільноту є нашим припущенням. Єдність ми розуміємо так, як її описує доктрина: довіра, взаємопідтримка та спільна відповідальність [30, п. 3.2.5].

Спільнота не має колективної позиції з дискусійних питань, і розбіжність у висновках між учасниками для неї є нормою.

Спільнота проактивна, якщо вона сама виявляє прогалини у знаннях, перевіряє власні практики й підтримує здатність своєчасно реагувати на загрози, зокрема ті, що можуть виникнути в майбутньому, не чекаючи запиту від командування. Механізми, що забезпечують таку здатність, розглянуто в п. 5.5.

Спільнота, об'єднана цінностями й баченням, зовні нагадує політичну партію: теж має місію, бачення й цінності. Ми не прирівнюємо військові організаційні структури до політичних партій і не пропонуємо спільнот із політичними цілями. В основі такої спільноти лежить модель поведінки: професійні принципи, потрібні для досягнення будь-якої тактичної, оперативної чи стратегічної мети, а також професіоналізм і досвід. Спільнота не має програми зміни політичного устрою, не має повноважень щодо службових рішень і дій в межах формальної структури.

Згідно із статтею 5 Закону України "Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей", а також статтею 6 Закону України "Про політичні партії в Україні" військовослужбовці не можуть бути членами будь-яких політичних партій або організацій чи рухів [31; 32].

За Венгером і Снайдером, спільноту не можна створити наказом [6], тому йдеться про її культивування: виявити вже наявні мережі (випускники однієї програми, колеги з попередніх спільних завдань), визначити предметну сферу, призначити куратора (як приклад у військовій організації – з-поміж старших офіцерів або начальників) і створити умови для зустрічей та обміну матеріалами [6].

Автори наголошують, що куратори й групи підтримки не проєктують спільноту й не визначають її діяльності, а здійснюють її координацію та підтримку [6]. Для військової організації ця умова особливо важлива: куратор не визначає склад учасників, інакше членство знову залежало б від рішення посадової особи. Участь у спільноті добровільна, а членство не дає права на призначення: доктрина встановлює, що призначення на лідерські посади здійснюється виключно за результатами досягнень, компетентності та готовності до управлінських функцій [1, п. 4-108]. Цю ж вимогу формулюють принципи лідерства Головнокомандувача ЗСУ: кадрові рішення "ґрунтуються на потребах війська, компетенціях та результатах служби" [4, с. 4]. Від стихійної спільноти культивовану відрізняє інституційна підтримка.

Щодо циклу взаємодії спільноти й команд. У центрі команди стоїть керівник і завдання, у центрі спільноти стоїть явище чи процес і спільні цінності. Тому належність до спільноти

визначається не належністю до певної команди, а спільним баченням і професійними принципами: той самий фахівець може входити до різних команд і залишатися в одній спільноті.

Модель описує спільноту як джерело, з якого формуються команди за циклом: професійна спільнота – команда – завдання – результат – досвід – рефлексія – знання – професійна спільнота (рис. 1). Команда виконує завдання й після його завершення може розпуститися або змінити склад. Досвід проходить рефлексію й повертається до спільноти у вигляді знань, які використають наступні команди. Повноваження, відповідальність і єдиноначальність при цьому залишаються у формальній структурі, а призначення відбуваються за встановленими процедурами [1]. Етапи циклу й відповідні інструменти наведено в табл. 2.

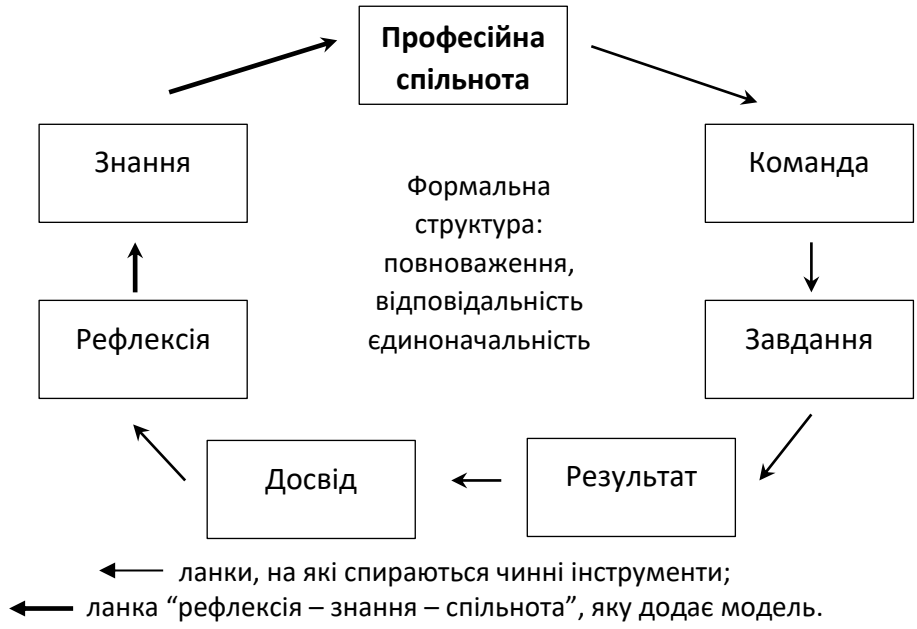


Рисунок 1. Цикл взаємодії професійної спільноти й команд (складено автором)
Джерело: розроблено автором

Таблиця 2. Етапи циклу, інструменти та ризики

Етап	Основне питання	Інструменти	Ризик
Професійна спільнота	Які знання й практики ми розвиваємо?	Навчання, наставництво, обмін досвідом	Перетворення на закрите коло
Команда	Хто й за якими компетентностями виконує завдання?	Кадровий резерв, оцінювання компетентності	Добір за особистою близькістю
Завдання та результат	Що зроблено й з яким ефектом?	Службова діяльність за встановленими процедурами	Оцінка результату лише за власним враженням учасників
Досвід і рефлексія	Що спрацювало, що ні й чому?	Розбір виконаних завдань за участі фахівців з інших підрозділів	Забобонне навчання, одностайність
Знання	Що зберегти, а що змінити?	Матеріали для навчання, оновлення практик, наставництво	Закріплення застарілого досвіду

Джерело: розроблено автором на основі [1; 5].

Цикл спирається на інструменти, які в доктрині вже є: кадровий резерв, ротацію, наставництво та навчання [1]. Власне моделі належить ланка "рефлексія – знання – спільнота": це місце, де досвід обговорюють фахівці різних підрозділів до того, як він стане правилом. У ЗСУ створено систему Lessons Learned, тобто вивчення і впровадження досвіду застосування частин і підрозділів Сил оборони України, у тому числі характеру дій противника. Ця система впроваджена на всіх рівнях військового управління [33, с. 12; 34, п. 1-9], результатом роботи якої є поширення передового актуального досвіду бойової роботи та повсякденної діяльності.

Принципи лідерства Головнокомандувача називають систему вивчення і впровадження досвіду як одну з основних серед напрямів розвитку війська, а від штабів очікують, що вони "швидко узагальнюють отримані оперативні уроки та впроваджують їх у військову доктрину, підготовку" [4]. Зелена книга Міністерства оборони серед пріоритетів у сфері людського капіталу також називає "системне впровадження набутого бойового досвіду (lessons learned) у навчальні програми" [35]. Цей канал по суті є вертикальним на рівні структурних підрозділів та органів військового управління, при цьому спільнота додає до нього горизонтальне обговорення досвіду фахівцями різних підрозділів, поки він ще не став правилом. Обмін досвідом на семінарах і круглих столах інструкція також передбачає, але проводять його за рішенням відповідного начальника [33, с. 29].

Щодо місця професійної спільноти в системі інструментів наступності. У доктрині "Управління кар'єрою персоналу" наступність розглядається як передача досвіду, формування кадрового резерву та підтримання стабільності структур [1]. Планування наступництва доктрина прив'язує до посад і передбачає підготовку кандидатів до ключових посад, створення можливостей для набуття управлінського досвіду, ротацію на посадах у межах підрозділів і формування кадрового резерву лідерів.

Командири відповідають за готовність підлеглих до управлінських функцій, а старші начальники здійснюють ротацію, щоб уникнути кадрових розривів. Наставництво спрямоване на передачу досвіду та підтримку професійного становлення військовослужбовця, при цьому наставництво доктрина теж покладає на командирів (начальників) [1]. Стратегія людського капіталу передбачає інститут військового менторства, що "забезпечує ефективну передачу досвіду від ментора до менш досвідченого військовослужбовця" [2], тобто також індивідуальний зв'язок досвідченого з менш досвідченим.

Отже, наступність у доктрині переважно вертикальна: від командира до підлеглого, від посади до посади. Інший підхід описує настанова армії США FM 6-22: наставництво там добровільне, "виходить за межі ланки управління" й не обмежується зв'язком "начальник – підлеглий", а відносини тривають і після того, як один з учасників покидає ланку управління іншого [26]. Для такого наставництва в українській доктрині немає окремого середовища, і професійна спільнота може ним стати.

Професійна спільнота може доповнювати ці інструменти за трьома напрямами: забезпечувати горизонтальний обмін досвідом між підрозділами й органами управління; зберігає зв'язки між фахівцями після ротації; дає місце, де уроки перевіряють до того, як вони стануть правилами. Замінювати кадровий резерв чи процедуру передачі справ ми не пропонуємо.

Якщо команди формуються зі спільноти, постає питання, чим вона відрізняється від кадрового резерву. Кадровий резерв доктрина визначає як військовослужбовців, відібраних для цілеспрямованої підготовки з метою подальшого просування на вищі посади, а формують його служби персоналу [1]. Спільнота є середовищем горизонтального обміну знанням і не визначає, кого призначають. Склад команди для конкретного завдання визначає командир (начальник) у встановленому порядку, а спільнота лише розширює коло фахівців, чию роботу він знає з практики.

Щодо компетентності учасників спільнот: знання, досвід і лідерство.

Знання й досвід. Спільнота спирається на професіоналізм і досвід учасників, зокрема на розуміння процесів збройної агресії російської федерації та досвід застосування Збройних Сил за складовими системи оборони. Водночас досвід не замінює освіти. Ухвалення рішень має ґрунтуватися на наявних знаннях, які доповнюються результатами подальшої рефлексії. Досвід, здобутий без такої опори і без рефлексії, може вводити в оману: організація відчуває, що навчилася, хоча зв'язок між діями та наслідками встановлено хибно [5]. Тому знання й досвід у моделі йдуть разом і утворюють той самий цикл, що описаний у п. 5.2.

Кваліфікація. Спільнота не ухвалює службових рішень, тож вимога до кваліфікації адресована кадровій політиці. У контексті запропонованої моделі це положення передбачає: до ухвалення рішень доцільно допускати посадових осіб із кваліфікацією, підтвердженою навчанням і об'єктивним оцінюванням. Доктрина вже вимагає, щоб призначення на лідерські посади ґрунтувалося на досягненнях, компетентності та готовності до управлінських функцій, і передбачає оцінювання лідерських якостей [1]. Водночас у період воєнного стану допускається прискорене призначення на посади з урахуванням оперативних потреб.

Лідерство трьох рівнів. У [3] ми розглядали лідерство на трьох рівнях: особистісне, у підрозділі та при формуванні політик. У спільноті кожен рівень має свій зміст. Особистісне лідерство означає відповідальність учасника за власний розвиток і внесок у предметну сферу. Лідерство в підрозділі проявляється, коли учасник входить до команди й переносить у неї знання спільноти та відповідає за виконання покладених на підрозділ завдань. Лідерство у формуванні політик стосується того, як спільнота визначає свої цінності, бачення й місію та як ці напрацювання потрапляють до тих, хто формує політику на стратегічному рівні.

Трансформаційне лідерство та м'які навички. Бажаною якістю учасників ми вважаємо орієнтацію на трансформаційне лідерство, тобто лідерство, в основі якого ідея або місія, і розвинуті Soft Skills, зокрема емпатію, потрібні для спільного розуміння та взаємодії [3]. Водночас ця якість не належить до п'яти ознак спільноти, розглянутих у п. 5.1. Інакше участь залежала б від стилю лідерства людини, а не від її внеску в предметну сферу.

Щодо механізмів проактивності. Проактивність, визначена в п. 5.1, потребує механізмів, які дають змогу виявляти проблеми раніше, ніж вони стануть завданнями. Виокремлено три такі механізми, кожен з них переважно підтримує одну з функцій проактивності, названих у п. 5.1, хоча межі між ними умовні.

Так, критичне мислення дає змогу перевіряти власні практики, освіта й наставництво допомагають виявляти прогалини у знаннях, а читання відповідної літератури допомагає передбачати загрози, яких ще немає. Підставою для такого підходу є принцип ініціативи: доктрина з військового лідерства вимагає від лідера "проявляти ініціативу, шукати нові можливості, вирішувати проблеми, запобігати конфліктам" [30].

Щодо критичного мислення, то у моделі воно означає насамперед об'єктивність ухвалення рішення: об'єктивне розуміння пропозицій щодо застосування й об'єктивне володіння інформацією. Доктрина військового лідерства включає здатність "критично і креативно мислити" до самого визначення військового лідера [30]. Настанова FM 6-22 визначає критичне мислення як процес, "метою якого є виявити правду у ситуаціях, коли пряме спостереження недостатнє, неможливе або непрактичне", що передбачає ретельне дослідження проблеми "з багатьох точок зору" [26]. У цій же настанові зазначено, що кмітливі лідери "випереджають швидкозмінну обстановку та недосконале планування, щоб запобігти проблемам" [26, п. 6-4].

Отже, критичне мислення прямо пов'язане з дією на випередження. Як посібник із розвитку критичного мислення ми розглядаємо книгу Брайса Г. Гоффмана "Червона команда" [36]. Критичне мислення є одним з основних засобів запобігання некритичній одностайності.

Розглядаючи освіту й наставництво, зазначаємо, що підвищення кваліфікації на освітніх програмах і наставництво [1] дають учасникам спільну мову й базові знання, без яких обмін досвідом між підрозділами малопродуктивний. Властивістю спільноти ці інструменти стають

тоді, коли учасники обговорюють вивчене разом: спільний розбір навчального кейсу дає більше, ніж той самий курс, пройдений кожним окремо.

Окремо зазначимо потребу популяризації читання: аналіз минулого досвіду через читання формує проактивну поведінку. Тут ми виділяємо два напрями. Перший становлять об'єктивні біографії відомих політиків, командувачів і керівників. Їхні герої стикалися з проблемами, які не завжди вдавалося розв'язати, і цей досвід можна враховувати: ми припускаємо, що типові проблеми керівників за своєю суттю повторюються. Приклади такого аналізу наведено в п. 5.6. Другий напрям становить якісна наукова фантастика. На нашу думку, вона допомагає абстрагуватися, розширює горизонти мислення й дає змогу бачити перспективи; окремі ідеї з творів і фільмів минулого століття сьогодні стали реальністю.

Залишається питання каналу передачі висновків. Дія на випередження не означає дії замість командира. Спільнота не має повноважень щодо службових рішень (п. 5.1), тому результатом її ініціативи є напрацювання: виявлена прогалина, аналіз практики, пропозиції щодо її зміни, навчальний матеріал. Вони надходять до командира (начальника) у встановленому порядку, і рішення ухвалює він. Подібно розподіляють ролі й принципи лідерства Головнокомандувача ЗСУ: штаби "передбачають, а не реагують" і пропонують командирам варіанти дій ще до того, як проблеми перетворяться на кризу [4, с. 13], а лідери діють "рішуче в межах задуму свого командира" [4, с. 9]. Р. Гейфец і Д. Лорі показують, що ініціативні працівники низової ланки часто діють "в обхід належних каналів ділового спілкування, нехтуючи субординацією", а керівник має ставати на захист тих, хто вказує на слабкі місця організації [27, с. 75–76]. Ризики такого устрою нами розглянуто в п. 5.7.

Історичні приклади реалізації окремих етапів циклу. Приклади допомагають побачити окремі ланки циклу в ситуаціях, не пов'язаних із сучасною кадровою політикою. Окремий випадок, дібраний за збігом із моделлю, її не підтверджує. Приклади взято з джерел, які ми використовували в [3].

Рефлексія. Контрадмірал С. Вудворт, командуючи авіаносною групою британського оперативного з'єднання під час Фолклендського конфлікту, після дня, що приніс низку невдач, наступного дня почав роботу з аналізу уроків і дійшов висновку, що війна триває: перешкоди є, а поразки немає [37]. Це ланка "досвід – рефлексія": висновки сформульовано одразу, до наступної дії. Спільнота продовжує таку практику між завданнями й за участі ширшого кола фахівців.

Самодостатні структури. Василь Кук, розбудовуючи організаційні структури ОУН, виходив із того, що вони мають бути самодостатніми у своїй роботі, тому мінімально втручався в діяльність підлеглих і делегував повноваження старшинам УПА [38]. Чим менше спроможність структури залежить від втручання однієї особи, тим легше їй пережити відсутність цієї особи. Це близько до умови, яку ми ставимо перед спільнотою.

Добір людей. Скоропадський у спогадах, наведених Д. Шурхалом, пише, що доводилося добирати людей: хтось виявлявся негідником, хтось не підходив за політичними переконаннями, хтось ішов лише заради винагороди, а тих, хто прагнув зробити більше, бракувало [39]. Це опис ситуації, коли команду збирають без попередньо сформованого середовища фахівців, яких можна оцінити за спільною роботою. Такого середовища потребує одна з ознак, розглянутих у п. 5.1.

Лідер як учасник. Д. Віллінк і Л. Бебін пишуть, що лідер має вести за собою, але бути готовим і йти за кимось: якщо інший член команди має кращу позицію, лідер заохочує його ініціативу, відкинувши власне его [40]. У спільноті, де вага учасника залежить від внеску в предметну сферу, така готовність є умовою її роботи.

Щодо ризиків та умов. Найсерйозніший ризик полягає в тому, що спільнота, до якої входять "свої", стає каналом кадрових рішень поза процедурами й відтворює персоналізацію на ширшому рівні. Проти цього працюють умови, які можна перевірити: відкриті критерії участі, пов'язані з внеском у предметну сферу; відокремлення членства від призначень, що здійснюються за [1]; ротація координаторів і кураторів; відсутність у спільноти повноважень

щодо кадрових чи службових рішень. Якщо ці умови не виконуються, спільнота не відповідає ознаці 5 із п. 5.1 і є патронатною мережею.

Другий ризик пов'язаний з одностайністю. Спільні цінності можуть переходити в одностайність, за якої припущення не перевіряються, бо їх поділяють усі. Саме тому цінності в п. 5.1 обмежено професійно-етичними засадами. Рефлексія в циклі має містити незалежну перевірку: участь фахівців з інших підрозділів, які не брали участі у виконанні завдання, і право учасників аргументовано не погодитися з висновками. Принципи лідерства Головнокомандувача ЗСУ застерігають від мовчазної згоди: "Здорова професійна дискусія зміцнює рішення; мовчання їх послаблює" [4]. Д. Анкона зі співавторами додають, що керівники, які обирають "людей, подібних до них самих, ризикують розвивати свою компанію дуже однобоко" [29, с. 206].

Третій ризик описано в організаційному навчанні: пастка компетентності та забобонне навчання [5]. Спільнота має зберігати не будь-який досвід, а той, що пройшов перевірку, тому в циклі рефлексія стоїть перед записом знання. Настанова FM 6-22 формулює ту саму вимогу практично, саме: навчальні організації "відкидають застарілі техніки та методи", а відповідь "тому що ми завжди так робили" є приводом уважніше подивитися на процес [26, п. 8-14, 8-15]. Р. Гейфец і Д. Лорі називають це вмінням "розрізняти непорушні цінності від застарілих непотрібних звичок" [27, с. 63].

Четвертий ризик випливає із самої проактивності. Спільнота, яка ініціює професійні напрацювання без попереднього запиту командування, може почати конкурувати з єдиноначальністю: її висновки сприйматимуть як тиск на командира або як альтернативний центр рішень. Запобіжником є канал, описаний у п. 5.5: спільнота пропонує, командир вирішує, а напрацювання надходять у встановленому порядку. Водночас якщо командир систематично відкидає незручні висновки, ініціатива згасає, і спільнота стає формальністю.

Є також практичні обмеження. Обмін досвідом у військовому середовищі стримують режим секретності, навантаження в умовах воєнного стану й територіальна розпорошеність учасників. Спільнота може працювати з несекретними аналізами, навчальними кейсами та особистими консультаціями. Питання, що потребують закритих форматів, залишаємо за межами цієї статті.

Участь у спільноті ми не пов'язуємо зі званням чи віком: критерієм є внесок у предметну сферу. Ця позиція узгоджується з думкою О. Семененка, що замінювати керівників треба "не за віком, а за результатом, і за прозорою процедурою" [41]. Науковець застерігає від механічного запозичення чужих вікових норм без решти системи, а серед пропозицій називає письмові кваліфікаційні вимоги, незалежну атестацію, фіксовані каденції з відкритими умовами продовження та обов'язкову підготовку наступників. Вікових вимог до проходження військової служби, встановлених законодавством, ми не торкаємося.

Щодо прикладу із практики військової освіти. Програма стратегічного лідерства в сфері безпеки та оборони України Києво-Могилянської бізнес-школи адресована керівникам структурних підрозділів, керівникам напрямів, офіцерам вищої ланки та державним службовцям сектору. Серед її стратегічних результатів школа називає єдину професійну мережу лідерів сектору безпеки й оборони та середовище довіри та співпраці між керівниками ключових інституцій, а ключовим результатом навчання – розроблення індивідуальних або командних стратегічних проєктів [42]. Програма діє з 2017 року за сприяння Ради національної безпеки і оборони та Офісу Президента України й за підтримки урядів Великої Британії, Канади та США [43]. Програма спрямована на розвиток спільноти лідерів, що ухвалюють стратегічні рішення в секторі та поділяють спільне розуміння й цілісний урядовий підхід до трансформації сектору безпеки і оборони [44].

За спостереженнями автора як учасника цього освітнього проєкту, до груп програми входять представники різних центральних органів виконавчої влади, представники сектору безпеки і оборони України, законодавчої та виконавчої гілок влади, зокрема члени різних політичних партій, які не завжди поділяють погляди одне одного. Група виконує навчальне

завдання й розробляє спільний проєкт, а після випуску формується спільнота випускників, яку бізнес-школа підтримує й для якої закладає принципи взаємодії.

Приклад показує, що міжвідомчі зв'язки між керівниками можна свідомо культивувати через освітню програму і що заявленою метою програми є саме мережа лідерів.

Так, проєкт виконує команда, а після нього лишається спільнота, яка може стати джерелом команд для наступних проєктів. Тому спільноти лідерів доцільно формувати з розрахунком на низку проєктів і завдань. Теоретичну підставу для цього наводить Дж. Коттер: серед чинників розвитку лідерів він називає участь у спеціальних робочих групах і тривалі курси менеджменту, а також особисті зв'язки всередині організації й за її межами. Коли такі зв'язки має багато працівників, вони складаються в міцні неформальні відносини, потрібні для лідерських ініціатив на всіх рівнях [28, с. 59]. Межа прикладу в тому, що когорту створено програмою, тобто ззовні, а даних про збереження зв'язків після випуску та їхній вплив на наступність у відкритих матеріалах немає.

Щодо практичної перевірки моделі. Для емпіричної перевірки можна використати показники, частину яких доктрина вже передбачає: серед критеріїв оцінювання кадрової роботи вона називає плинність кадрів, укомплектованість критично важливих посад і навченість військовослужбовців [1]. До них доцільно додати терміни перебування на посадах до і після змін керівництва, частку підготовленого персоналу, що залишається в профільному процесі після реорганізації, час виходу нового керівника на повну роботу та частку команд, сформованих із фахівців із спільним досвідом. Порівняння підрозділів із діючою спільнотою й без неї дало б перші дані про те, чи підтверджується припущення з п. 5.3. Під час такого порівняння необхідно враховувати ефект самовідбору: спільноти частіше виникають там, де вже працюють сильніші фахівці.

Узагальнену концептуальну схему моделі, що поєднує проблему, елементи моделі, ризики й очікуваний результат, подано на рис. 2.

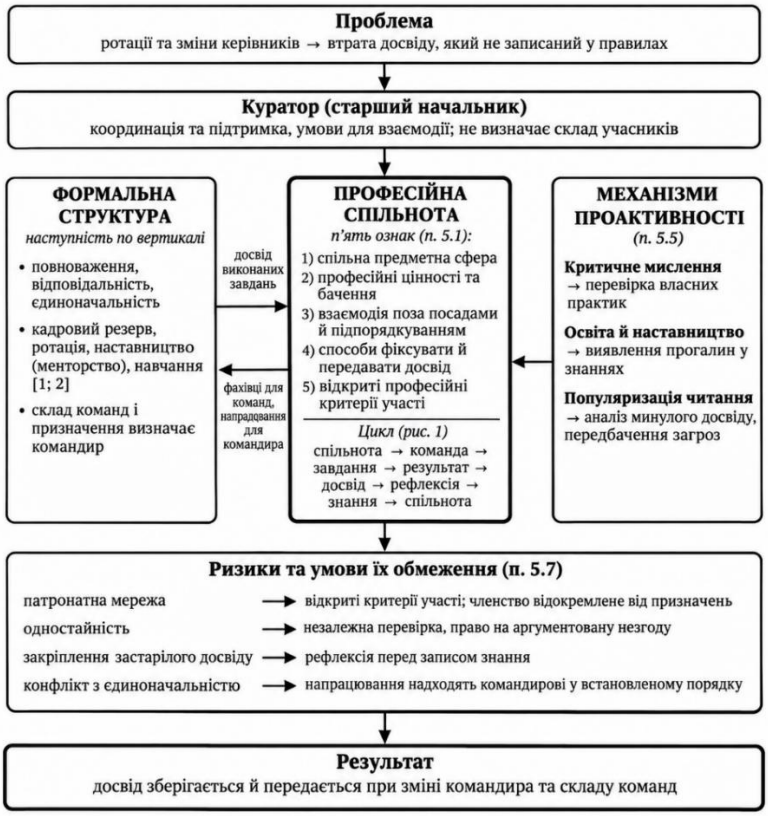


Рисунок 2. Концептуальна схема моделі професійної спільноти як механізму наступності

Джерело: складено автором.

Обговорення

Результати проведеного дослідження дають підстави розглядати професійні спільноти як потенційний додатковий механізм забезпечення наступності у військовому управлінні, функціонування якого ґрунтується на збереженні професійних знань, досвіду та горизонтальних зв'язків між фахівцями незалежно від кадрових змін. На відміну від традиційних інструментів кадрового наступництва, орієнтованих переважно на підготовку військовослужбовців до заміщення посад, запропонований підхід передбачає підтримання професійного середовища, здатного забезпечувати передавання знань між різними управлінськими командами. Водночас ефективність такого механізму залишається теоретичним припущенням, яке потребує емпіричної перевірки.

Отримані результати узгоджуються з положеннями теорії організаційного навчання Б. Левітта та Дж. Марча, відповідно до яких накопичений досвід закріплюється в організаційних процедурах, практиках і моделях поведінки, що можуть зберігатися незалежно від персонального складу організації [5]. Проте запропонована модель акцентує увагу на іншому аспекті наступності — збереженні знань, які не повністю формалізовані в нормативних документах і передаються через безпосередню професійну взаємодію. У цьому контексті професійна спільнота розглядається не як альтернатива формальній організаційній структурі, а як середовище, що потенційно доповнює її можливості щодо накопичення, критичного осмислення та передавання досвіду.

Порівняння запропонованого підходу з концепцією спільнот практики Е. Венгера та В. Снайдера [6] засвідчує спільність базових принципів добровільної участі, професійної взаємодії та самоорганізації. Водночас специфіка військового управління зумовлює необхідність урахування принципу єдиноначальності, нормативно визначеного розподілу повноважень і відповідальності. У зв'язку з цим принципове значення має розмежування функцій професійної спільноти та формальних органів військового управління. Спільнота може формувати пропозиції, узагальнювати практики й організовувати професійне обговорення, однак не повинна набувати повноважень щодо ухвалення службових або кадрових рішень. Таким чином, інституційна підтримка професійної спільноти має поєднуватися зі збереженням її професійної автономії в межах установлених організаційних процедур.

Важливим результатом дослідження є запропонований цикл взаємодії «професійна спільнота – команда – завдання – результат – досвід – рефлексія – знання – професійна спільнота». Його концептуальна відмінність полягає у виокремленні рефлексії як проміжного етапу між отриманням досвіду та його закріпленням у професійній практиці. Це положення має особливе значення з огляду на ризики помилкового організаційного навчання, описані Б. Левіттом та Дж. Марчем [5]. Накопичення досвіду без перевірки обґрунтованості висновків може призводити до відтворення неефективних управлінських практик. Тому запропонована модель передбачає не механічне передавання попередніх рішень, а їх критичне переосмислення з урахуванням умов застосування та отриманих результатів.

Разом із тим потребує уточнення співвідношення запропонованого механізму з чинною системою вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України [33; 34]. Професійні спільноти не повинні дублювати її функції або створювати паралельні процедури узагальнення результатів службової діяльності. Їхня потенційна додаткова цінність полягає у забезпеченні горизонтального професійного обговорення між представниками різних підрозділів, зокрема на етапі формування та перевірки попередніх висновків. Водночас питання інтеграції результатів такого обговорення до встановлених процедур вивчення та впровадження досвіду потребує подальшого організаційного опрацювання.

Окремої уваги заслуговує суперечність між відкритістю професійної спільноти та ризиком її перетворення на неформальну мережу особистої лояльності. Наявність спільних

професійних цінностей і тривалих міжособистісних зв'язків сама по собі не гарантує відкритості спільноти. За відсутності прозорих критеріїв участі, незалежного оцінювання професійного внеску та можливості аргументованої незгоди така взаємодія може сприяти груповій одностайності й неформальному впливу на кадрові рішення. Відповідно, запропоновані організаційні обмеження слід розглядати як необхідні запобіжники, ефективність яких також потребує перевірки. Особливого значення набуває розмежування професійного авторитету учасників спільноти та їхніх формальних управлінських повноважень.

Порівняння з підходом С. Маккрістала [10] дає змогу уточнити функціональну відмінність між управлінською командою та професійною спільнотою. Команда формується для виконання визначених завдань у межах конкретної системи управління, тоді як професійна спільнота може підтримувати взаємодію фахівців після завершення спільної діяльності або зміни їхніх посад. Саме ця відмінність становить теоретичну основу припущення про здатність професійних спільнот підтримувати наступність між послідовними управлінськими командами. Однак тривалість професійних зв’язків не є достатнім доказом збереження організаційних знань. Для підтвердження такого зв’язку необхідно встановити, чи використовуються напрацювання спільноти в діяльності наступних команд і яким чином це впливає на результати управління.

Практичне застосування запропонованої моделі обмежується особливостями військової організації, зокрема вимогами захисту інформації, інтенсивністю службової діяльності, територіальною розосередженістю учасників і необхідністю дотримання субординації. За таких умов перспективним може бути розвиток професійних спільнот на основі вже наявних освітніх, наставницьких і міжпідроздільних зв’язків без створення додаткових управлінських структур. Водночас використання професійних матеріалів та організація обміну досвідом мають здійснюватися з дотриманням установлених вимог щодо доступу до інформації.

Суттєвим обмеженням дослідження є його концептуальний характер. Запропоновану модель сформовано на основі теоретичного аналізу, порівняння нормативних положень та окремих історичних і сучасних прикладів. Ці приклади ілюструють можливі форми професійної взаємодії, але не підтверджують причинно-наслідкового зв’язку між функціонуванням професійних спільнот і підвищенням наступності військового управління. Крім того, використання досвіду цивільних організацій та іноземних військових структур потребує врахування відмінностей в організаційній культурі, нормативному регулюванні та умовах виконання завдань.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованої моделі шляхом порівняння органів військового управління, у яких функціонують професійні спільноти, з органами, де відповідні механізми горизонтальної взаємодії відсутні або менш розвинені. Критеріями оцінювання можуть бути збереження професійних зв’язків після кадрових ротацій, тривалість адаптації новопризначених керівників, використання раніше накопичених знань, частка актуалізованих професійних практик і результати незалежного оцінювання переданого досвіду. При цьому необхідно враховувати вплив рівня підготовки персоналу, особливостей завдань, організаційної культури та ефекту самовідбору учасників.

Отже, результати дослідження дають підстави розглядати професійні спільноти як перспективний елемент системи забезпечення наступності у військовому управлінні. Їхня потенційна роль полягає не в заміщенні формальних кадрових механізмів, а в доповненні їх горизонтальною взаємодією, критичним осмисленням досвіду та підтриманням професійних зв’язків між управлінськими командами. Практична результативність такого підходу залежатиме від організаційних умов функціонування спільнот і потребує подальшого емпіричного підтвердження.

Висновки

За результатами дослідження можна сформулювати такі висновки:
Формальна структура, команда, професійна спільнота та патронатна мережа різняться тим, що об'єднує людей, хто визначає склад і що відбувається зі зв'язками при зміні керівника. У центрі команди стоїть керівник або командир і завдання, у центрі спільноти стоїть явище чи процес і професійні цінності. Запропоновано п'ять ознак професійної спільноти: спільна предметна сфера, професійні цінності та бачення, взаємодія поза посадами, способи фіксувати й переглядати досвід, відкриті критерії участі. Цінності мають професійно-етичний зміст, що дає змогу поєднати їх із відкритістю.

Чинна доктрина управління кар'єрою персоналу та Стратегія людського капіталу забезпечують наступність через кадровий резерв, ротацію й наставництво (менторство), тобто переважно вертикально [1; 2]. Професійна спільнота може доповнити ці інструменти горизонтальним обміном досвідом, збереженням зв'язків після ротації та перевіркою уроків до їх закріплення. Від кадрового резерву вона відрізняється тим, що не визначає призначень.

Суперечність між неформальною природою спільнот і ієрархією військової організації знімається культивуванням (наказом спільноту не створити): куратор, який забезпечує координацію і підтримку, але не визначає склад учасників, визначена предметна сфера, умови для взаємодії та відокремлення членства від кадрових рішень.

Цикл "професійна спільнота – команда – завдання – результат – досвід – рефлексія – знання" працює за умови, що рішення спираються на наявне знання, а рефлексія стоїть перед записом нового знання й містить незалежну перевірку. Інакше спільнота закріплює помилки замість досвіду.

Спільнота діє на випередження завдяки критичному мисленню, освіті й наставництву та популяризації читання, зокрема біографій і наукової фантастики. Кожен механізм відповідає одній з функцій проактивності: перевірці власних практик, виявленню прогалин у знаннях і передбаченню загроз. Ініціатива спільноти не підміняє рішення командира: її напрацювання надходять до нього у встановленому порядку.

Головні ризики моделі – патронатна мережа, одностайність, закріплення застарілих практик і конфлікт ініціативи з єдиноначальністю. Умови їх обмеження сформульовано в п. 5.7.

Модель є концептуальною. Подальші дослідження доцільно спрямувати на збір даних про плинність, терміни перебування на посадах і втрату підготовленого персоналу та на порівняння підрозділів із діючими професійними спільнотами й без них.

Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Використання штучного інтелекту

Під час підготовки рукопису автор використовував Claude (Anthropic) як допоміжний інструмент: для критичного рецензування тексту на обґрунтованість тез, пошуку та звіряння джерел і бібліографічних даних, мовностилістичного редагування, оформлення списку джерел, а також для графічного оформлення рисунків 1 і 2 за авторським задумом. Використання системи не замінювало самостійного наукового аналізу. Концепція і методологія дослідження, наукова аргументація, авторські положення, наукова новизна, результати й висновки сформовані та остаточно затверджені автором. Автор перевірив

використані відомості та джерела і несе повну відповідальність за достовірність, оригінальність і зміст рукопису. Інформація про систему: https://www.anthropic.com/claude

Список використаних джерел

1. Доктрина "Управління кар'єрою персоналу" : ОП 1-0(450) / Головне управління персоналу Генерального штабу (J1) Збройних Сил України, Кадровий центр Збройних Сил України. Київ, 2026.
2. Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2032 року : затв. наказом Міністерства оборони України від 29.12.2024 № 862/нм (зі змінами). URL: https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/nakaz-ministerstva-oboroni-ukrayini-vid-vid-29-12-2024-862-nm-pro-zatverdzhennya-strategiyi-zaluchennya-rozvitku-ta-utrimannya-lyudskogo-kapitalu-v-silah-oboroni-ukrayini-na-period-do-2027-roku (дата звернення: 03. 09.2026).
3. Лойшин А., Ткач І., Єфименко Г., Зборчий А. Сучасні виклики та невдачі військового лідерства стратегічного рівня в контексті планування відсічі збройній агресії російської федерації проти України. Social Development and Security. 2024. Vol. 14, № 2. С. 107–123. DOI: https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.2.10.
4. Принципи лідерства Головнокомандувача Збройних Сил України та розвитку війська в умовах війни. Збройні Сили України : офіційний вебсайт. URL: https://www.zsu.gov.ua/suchasni-zbroini-syly-ukrainy/pryntsypy-liderstva-holovnokomanduvacha-zbroinykh-syl-ukrainy-ta-rozvytku-viiska-v-umovakh-viiny (дата звернення: 03. 09.2026).
5. Levitt B., March J. G. Organizational Learning. Annual Review of Sociology. 1988. Vol. 14. P. 319–340. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535.
6. Wenger E. C., Snyder W. M. Communities of Practice: The Organizational Frontier. Harvard Business Review. 2000. Vol. 78, № 1. P. 139–146.
7. Dixon N. M. CompanyCommand: A Professional Community That Works. ASK Magazine. 2007. Issue 27. P. 13–17. URL: https://appel.nasa.gov/wp-content/uploads/2013/05/NASA_APPEL_ASK_27i_company_command.pdf (date of access: 19.09.2026).
8. Kilner P. CompanyCommand: Ten Years of Company-Level Conversation. ARMY. 2015. 12 February. URL: https://www.ausa.org/articles/companycommand-ten-years-company-level-conversation (дата звернення: 03. 09.2026).
9. Harris S. Linked in the Fight. Government Executive. 2005. 15 July. URL: https://govexec.com/magazine-advice-and-dissent/magazine-advice-and-dissent-managing-technology/2005/07/linked-in-the-fight/19717 (дата звернення: 03. 09.2026).
10. Маккрістал С. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі / пер. з англ. А. Жищинської. 2-ге вид. Дніпро : Моноліт, 2019. 384 с.
11. Залужний В., Назаров В., Грищук Р. Система військового лідерства у Збройних Силах України: проблемні питання та шляхи їх вирішення. Military Science. 2023. Vol. 1, № 1. С. 5–13. DOI: https://doi.org/10.62524/msj.2023.1.1.01.
12. Ягупов В., Лиман Р., Білошицький В. Сутність, структура і зміст лідерської компетентності як провідного компонента військово-професійної компетентності сучасного офіцера за досвідом країн НАТО. Молодь і ринок. 2024. № 4 (224). С. 49–61. DOI: https://doi.org/10.24919/2308-4634.2024.304403.
13. Рибчук О. О., Ворощук О. М. Мотиваційне лідерство у військових підрозділах. Вісник Національного університету оборони України. 2024. № 6 (82). С. 118–124. DOI: https://doi.org/10.33099/2617-6858-24-82-6-118-124.

14. Карпенко В. С. Поняття лідерства у воєнно-наукових дослідженнях. Військова освіта. 2021. № 2 (44). С. 91–99. DOI: https://doi.org/10.33099/2617-1783/2021-44/91-99
15. Красницька О. В. Постать справжнього командира-лідера. Наукові записки Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя. Психолого-педагогічні науки. 2022. № 2. С. 111–120. DOI: https://doi.org/10.31654/2663-4902-2022-PP-2-111-120.
16. Алещенко В. І., Осьодло В. І. Військове лідерство в умовах всеохоплюючої оборони. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України. 2024. № 1 (80). С. 41–48. DOI: https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-1-80/41-48.
17. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних Сил України : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 667 с.
18. Тіхонов Г. М., Золотов А. В., Кир'янова О. В. Еволюція концептуальних підходів до розвитку військового лідерства: досвід збройних сил держав НАТО та України. Національні інтереси України. 2024. № 5 (5). С. 140–152. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-140-152.
19. Лиман Р. Інноваційний досвід розвитку лідерської компетентності офіцерів Великої Британії на прикладі Центру військового лідерства. Порівняльна професійна педагогіка. 2025. Т. 15, № 1. С. 107–122. DOI: https://doi.org/10.31891/2308-4081/2025-15(1)-12.
20. Лиман Р. Теоретичні та методичні засади розвитку лідерської компетентності офіцерів Збройних сил США. Порівняльна професійна педагогіка. 2024. Т. 14, № 2. С. 157–181. DOI: https://doi.org/10.31891/2308-4081/2024-14(2)-15.
21. Макарчук Н. М., Вишніченко С. І. Психологічні механізми лідерства у військових і цивільних організаціях: порівняльний аналіз моделей адаптації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2026. Вип. 1. С. 129–136. DOI: https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2026.1.22.
22. Проценко П. В. Роль інтелектуальних цифрових технологій у формуванні критичного мислення військового лідера нового покоління. Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Педагогічні науки. 2026. Вип. 61. С. 130–139. DOI: https://doi.org/10.31376/2410-0897-2026-2-61-130-139.
23. Чумакова Г. В., Пасічнюк В. В. Лідерство в секторі оборони в епоху системних безпекових трансформацій. Středoevropský věstník pro vědu a výzkum. 2026. Vol. 1, № 1. С. 19–41.
24. Чайковська О. Методика підбору й розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління Збройних Сил України: інтеграція показників трансформаційного лідерства. Social Development and Security. 2026. Vol. 16, № 3. С. 179–196. DOI: https://doi.org/10.33445/sds.2026.16.3.13.
25. Коллінз Дж. Лідерство п'ятого рівня: тріумф скромності та несамовитої рішучості. Про лідерство. 10 найкращих статей з Harvard Business Review / пер. з англ. О. Лобастової. Київ : КМ-БУКС, 2018. С. 125–146.
26. Військове лідерство: компетентність, впевненість, гнучкість : універсальний навчальний посібник для рейнджерів : пер. FM 6-22 Army Leadership (2006). Київ : КНТ, 2023. 280 с.
27. Гейфец Р. А., Лорі Д. Л. Завдання лідера. Про лідерство. 10 найкращих статей з Harvard Business Review / пер. з англ. О. Лобастової. Київ : КМ-БУКС, 2018. С. 61–86.
28. Коттер Дж. П. Справжнє призначення лідера. Про лідерство. 10 найкращих статей з Harvard Business Review / пер. з англ. О. Лобастової. Київ : КМ-БУКС, 2018. С. 41–60.
29. Анкона Д., Мелоун Т. В., Орліковскі В. Дж., Сенґе П. М. Хвала недосконалому лідеру. Про лідерство. 10 найкращих статей з Harvard Business Review / пер. з англ. О. Лобастової. Київ : КМ-БУКС, 2018. С. 189–208.
30. Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України : ОП 1-296 / Головне управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України. 2-ге вид. Київ, 2024.

31. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей : Закон України від 20.12.1991 № 2011-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12 (дата звернення: 03. 09.2026).
32. Про політичні партії в Україні : Закон України від 05.04.2001 № 2365-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2365-14 (дата звернення: 03. 09.2026).
33. Тимчасова інструкція з вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України : ВКДП 7-00(162)01.01 : затв. наказом Генерального штабу Збройних Сил України від 15.07.2020 № 56. Київ : ГУДП ГШ ЗСУ, 2020. 79 с.
34. Інструкція з вивчення та впровадження досвіду в Сухопутних військах Збройних Сил України : СТКП 7-(162). 2-ге вид. Київ : Командування Сухопутних військ Збройних Сил України, 2025.
35. Зелена книга: стратегічні напрями, виклики та нова архітектура оборони / Міністерство оборони України. 2026. URL: https://mod.gov.ua/assets/ZELENA_KNIGA_do_druku_f4ea999e48.pdf (дата звернення: 03. 09.2026).
36. Гоффман Б. Г. Червона команда: як нестандартне мислення спричинило революцію в армійському укладі та як воно може трансформувати ваш бізнес / пер. з англ. У. Курганова. Харків : Ранок : Фабула, 2020. 256 с.
37. Вудворд С., Робинсон П. Фолклендская война / пер. с англ. Изд. перераб. и доп. Симферополь : Доля, 2005. 416 с.
38. Понипаляк А. Останній командир УПА. Життя і боротьба Василя Кука. Київ : Наш формат, 2021. 256 с. (Серія “Наш пантеон”).
39. Шурхало Д. Скоропадський, Маннергейм, Врангель: кавалеристи-державники. Київ : Залізний тато, 2020. 332 с.
40. Віллінк Дж., Бебін Л. Абсолютна відповідальність: уроки лідерства від “морських котиків” / пер. з англ. Г. Литвиненко. Київ : Книголав, 2020. 400 с.
41. Семененко О. Максимальний вік для генерала на службі. Що каже світовий досвід. Главком. 2026. 15 верес. URL: https://glavcom.ua/columns/o_semenenko/maksimalnij-vik-dlja-henerala-na-sluzhbi-shcho-kazhe-svitovij-dosvid-1143060.html (дата звернення: 03. 09.2026).
42. Програма стратегічного лідерства в сфері безпеки та оборони України. Києво-Могилянська бізнес-школа. URL: https://kmbs.ua/ua/sdp/slp (дата звернення: 03. 09.2026).
43. On November 10, 2021, 45 Military Institutional Leaders Completed Training in the Program “Strategic Leadership Program in Security and Defence Sector of Ukraine”. Kyiv-Mohyla Business School. 2021. URL: https://kmbs.ua/en/news/slp-graduation-10-11-2021 (дата звернення: 03. 09.2026).
44. A Representative of the Defence Intelligence of Ukraine Has Successfully Completed “Strategic Leadership in Security and Defence Sector” Training. Defence Intelligence of Ukraine. 2021. 11 November. URL: https://gur.gov.ua/en/content/predstavnyk-hur-mo-ukrainy-uspishno-zavershyv-navchannia-za-prohramoiu-stratehichne-liderstvo-u-sektori-bezpeky-ta-oborony (дата звернення: 03. 09.2026).

References

1. Holovne upravlinnia personalu Heneralnoho shtabu Zbroinykh Syl Ukrainy, & Kadrovyi tsentr Zbroinykh Syl Ukrainy. (2026). Doktryna “Upravlinnia karieroiu personalu” [Doctrine “Personnel career management”] (OP 1-0(450)).
2. Ministerstvo oborony Ukrainy. (2024). Stratehiia zaluchennia, rozvytku ta utrymannia liudskoho kapitalu v sylakh oborony Ukrainy na period do 2027 roku [Strategy for attracting, developing, and retaining human capital in the Defence Forces of Ukraine until 2027] (Order No. 862/nm, December 29, 2024). https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-

baza/nakaz-ministerstva-oboroni-ukrayini-vid-vid-29-12-2024-862-nm-pro-zatverdzhennya-strategiyi-zaluchennya-rozvitku-ta-utrimannya-lyudskogo-kapitalu-v-silah-oboroni-ukrayini-na-period-do-2027-roku

3. Loishyn, A., Tkach, I., Yefymenko, H., & Zborchyi, A. (2024). Suchasni vyklyky ta nevdachi viiskovoho liderstva stratehichnoho rivnia v konteksti planuvannia vidsichi zbroinii ahresii Rosiiskoi Federatsii proty Ukrainy [Contemporary challenges and failures of strategic-level military leadership in the context of planning to repel the Russian Federation's armed aggression against Ukraine]. Social Development and Security, 14(2), 107–123. https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.2.10
4. Zbroini Syly Ukrainy. (n.d.). Pryntsypy liderstva Holovnokomanduvacha Zbroinykh Syl Ukrainy ta rozvytku viiska v umovakh viiny [Leadership principles of the Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine and military development during wartime]. https://www.zsu.gov.ua/suchasni-zbroini-syly-ukrainy/pryntsypy-liderstva-holovnokomanduvacha-zbroinykh-syl-ukrainy-ta-rozvytku-viiska-v-umovakh-viiny
5. Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. Annual Review of Sociology, 14, 319–340. https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535
6. Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. Harvard Business Review, 78(1), 139–146.
7. Dixon, N. M. (2007). CompanyCommand: A professional community that works. ASK Magazine, (27), 13–17. https://appel.nasa.gov/wp-content/uploads/2013/05/NASA_APPEL_ASK_27i_company_command.pdf
8. Kilner, P. (2015, February 12). CompanyCommand: Ten years of company-level conversation. Association of the United States Army. https://www.ausa.org/articles/companycommand-ten-years-company-level-conversation
9. Harris, S. (2005, July 15). Linked in the fight. Government Executive. https://govexec.com/magazine-advice-and-dissent/magazine-advice-and-dissent-managing-technology/2005/07/linked-in-the-fight/19717
10. McChrystal, S. (2019). Komanda komand. Novi pravyla vzaiemodii u skladnomu sviti [Team of teams: New rules of engagement for a complex world] (A. Zhyshchynska, Trans.; 2nd ed.). Monolit.
11. Zaluzhnyi, V., Nazarov, V., & Hryshchuk, R. (2023). Systema viiskovoho liderstva u Zbroinykh Sylakh Ukrainy: Problemni pytannia ta shliakhy yikh vyrishennia [The military leadership system in the Armed Forces of Ukraine: Challenges and solutions]. Military Science, 1(1), 5–13. https://doi.org/10.62524/msj.2023.1.1.01
12. Yahupov, V., Lyman, R., & Biloshytskyi, V. (2024). Sutnist, struktura i zmist liderskoi kompetentnosti yak providnoho komponenta viiskovo-profesiinoi kompetentnosti suchasnoho ofitsera za dosvidom krain NATO [The essence, structure, and content of leadership competence as a key component of modern officers' military professional competence based on NATO countries' experience]. Molod i rynok, (4[224]), 49–61. https://doi.org/10.24919/2308-4634.2024.304403
13. Rybchuk, O. O., & Voroshchuk, O. M. (2024). Motyvatsiine liderstvo u viiskovykh pidrozdilakh [Motivational leadership in military units]. Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy, (6[82]), 118–124. https://doi.org/10.33099/2617-6858-24-82-6-118-124
14. Karpenko, V. S. (2021). Poniattia liderstva u voienno-naukovykh doslidzhenniakh [The concept of leadership in military scientific research]. Viiskova osvita, (2[44]), 91–99. https://doi.org/10.33099/2617-1783/2021-44/91-99
15. Krasnytska, O. V. (2022). Postat spravzhnoho komandyra-lidera [The image of a true commander-leader]. Naukovi zapysky Nizhynskoho derzhavnoho universytetu imeni Mykoly

Hoholia. Psykholoho-pedahohichni nauky, (2), 111–120. https://doi.org/10.31654/2663-4902-2022-PP-2-111-120

16. Aleshchenko, V. I., & Osodlo, V. I. (2024). Viiskove liderstvo v umovakh vseokhopliuiuchoi oborony [Military leadership under conditions of comprehensive defence]. Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy, (1[80]), 41–48. https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-1-80/41-48
17. Boiko, O. V. (2020). Teoriia i metodyka formuvannia liderskoi kompetentnosti ofitseriv Zbroinykh Syl Ukrainy [Theory and methodology of developing leadership competence among officers of the Armed Forces of Ukraine]. Vydavets O. O. Yevenok.
18. Tikhonov, H. M., Zolotov, A. V., & Kyrianova, O. V. (2024). Evoliutsiia kontseptualnykh pidkhodiv do rozvytku viiskovoho liderstva: Dosvid zbroinykh syl derzhav NATO ta Ukrainy [Evolution of conceptual approaches to military leadership development: Experience of NATO countries and Ukraine]. Natsionalni interesy Ukrainy, (5[5]), 140–152. https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-140-152
19. Lyman, R. (2025). Innovatsiinyi dosvid rozvytku liderskoi kompetentnosti ofitseriv Velykoi Brytanii na prykladi Tsentru viiskovoho liderstva [Innovative experience in developing leadership competence among British officers: The case of the Centre for Army Leadership]. Porivnialna profesiina pedahohika, 15(1), 107–122. https://doi.org/10.31891/2308-4081/2025-15(1)-12
20. Lyman, R. (2024). Teoretychni ta metodychni zasady rozvytku liderskoi kompetentnosti ofitseriv Zbroinykh syl SShA [Theoretical and methodological foundations for developing leadership competence among officers of the United States Armed Forces]. Porivnialna profesiina pedahohika, 14(2), 157–181. https://doi.org/10.31891/2308-4081/2024-14(2)-15
21. Makarchuk, N. M., & Vyshnichenko, S. I. (2026). Psykholohichni mekhanizmy liderstva u viiskovykh i tsyvilnykh orhanizatsiiakh: Porivnialnyi analiz modelei adaptatsii [Psychological mechanisms of leadership in military and civilian organizations: A comparative analysis of adaptation models]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Psykholohiia, (1), 129–136. https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2026.1.22
22. Protsenko, P. V. (2026). Rol intelektualnykh tsyfrovykh tekhnolohii u formuvanni krytychnoho myslennia viiskovoho lidera novoho pokolinnia [The role of intelligent digital technologies in developing critical thinking among next-generation military leaders]. Visnyk Hlukhivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Oleksandra Dovzhenka. Pedahohichni nauky, (61), 130–139. https://doi.org/10.31376/2410-0897-2026-2-61-130-139
23. Chumakova, H. V., & Pasichniuk, V. V. (2026). Liderstvo v sektori oborony v epokhu systemnykh bezpekovykh transformatsii [Leadership in the defence sector in an era of systemic security transformations]. Středoevropský věstník pro vědu a výzkum, 1(1), 19–41.
24. Chaikovska, O. (2026). Metodyka pidboru y rozstanovky osib ofitserskoho skladu v orhanakh viiskovoho upravlinnia Zbroinykh Syl Ukrainy: Intehratsiia pokaznykiv transformatsiinoho liderstva [A methodology for selecting and assigning officers in military command and control bodies of the Armed Forces of Ukraine: Integrating transformational leadership indicators]. Social Development and Security, 16(3), 179–196. https://doi.org/10.33445/sds.2026.16.3.13
25. Collins, J. (2018). Liderstvo piatoho rivnia: Triumf skromnosti ta nesamovytoi rishuchosti [Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve]. In Pro liderstvo. 10 naikrashchykh statei z Harvard Business Review [On leadership: 10 best articles from Harvard Business Review] (O. Lobastova, Trans., pp. 125–146). KM-BUKS.
26. Viiskove liderstvo: Kompetentnist, vpevnenist, hnuchkist. Universalnyi navchalnyi posibnyk dlia reindzheriv [Military leadership: Competence, confidence, and agility. A comprehensive training manual for Rangers]. (2023). KNT. (Translation of FM 6-22 Army Leadership, 2006)

27. Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2018). Zavdannia lidera [The work of leadership]. In Pro liderstvo. 10 naikrashchykh statei z Harvard Business Review [On leadership: 10 best articles from Harvard Business Review] (O. Lobastova, Trans., pp. 61–86). KM-BUKS.
28. Kotter, J. P. (2018). Spravzhnie pryznachennia lidera [What leaders really do]. In Pro liderstvo. 10 naikrashchykh statei z Harvard Business Review [On leadership: 10 best articles from Harvard Business Review] (O. Lobastova, Trans., pp. 41–60). KM-BUKS.
29. Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J., & Senge, P. M. (2018). Khvala nedoskonalomu lideru [In praise of the incomplete leader]. In Pro liderstvo. 10 naikrashchykh statei z Harvard Business Review [On leadership: 10 best articles from Harvard Business Review] (O. Lobastova, Trans., pp. 189–208). KM-BUKS.
30. Holovne upravlinnia personalu Heneralnoho shtabu Zbroinykh Syl Ukrainy. (2024). Doktryna viiskovoho liderstva u Zbroinykh Sylakh Ukrainy [Military leadership doctrine of the Armed Forces of Ukraine] (2nd ed.; OP 1-296).
31. Verkhovna Rada of Ukraine. (1991, December 20). Pro sotsialnyi i pravovyi zakhyst viiskovosluzhbovtsiv ta chleniv yikh simei [On social and legal protection of military personnel and their family members] (Law No. 2011-XII). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12
32. Verkhovna Rada of Ukraine. (2001, April 5). Pro politychni partii v Ukraini [On political parties in Ukraine] (Law No. 2365-III). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2365-14
33. Heneralnyi shtab Zbroinykh Syl Ukrainy. (2020). Tymchasova instruktsiia z vyvchennia ta vprovadzhennia dosvidu u Zbroinykh Sylakh Ukrainy [Temporary instruction on lessons learned in the Armed Forces of Ukraine] (VKDP 7-00(162)01.01; Order No. 56, July 15, 2020). Holovne upravlinnia doktryn ta pidhotovky Heneralnoho shtabu Zbroinykh Syl Ukrainy.
34. Komanduvannia Sukhoputnykh viisk Zbroinykh Syl Ukrainy. (2025). Instruktsiia z vyvchennia ta vprovadzhennia dosvidu v Sukhoputnykh viiskakh Zbroinykh Syl Ukrainy [Instruction on lessons learned in the Land Forces of the Armed Forces of Ukraine] (2nd ed.; STKP 7-(162)).
35. Ministerstvo oborony Ukrainy. (2026). Zelena knyha: Stratehichni napriamy, vyklyky ta nova arkhitektura oborony [Green book: Strategic directions, challenges, and a new defence architecture]. https://mod.gov.ua/assets/ZELENA_KNIGA_do_druku_f4ea999e48.pdf
36. Hoffman, B. G. (2020). Chervona komanda: Yak nestandartne myslennia sprychynylo revoliutsiiu v armiiskomu ukladi ta yak vono mozhe transformuvaty vash biznes [Red teaming: How unconventional thinking revolutionized the military and how it can transform your business] (U. Kurhanov, Trans.). Ranok; Fabula.
37. Woodward, S., & Robinson, P. (2005). Folklendskaia voina [The Falklands War] (Rev. and expanded ed.). Dolia.
38. Ponypaliak, A. (2021). Ostannii komandyr UPA. Zhyttia i borotba Vasylia Kuka [The last commander of the Ukrainian Insurgent Army: The life and struggle of Vasyl Kuk]. Nash Format.
39. Shurkhalo, D. (2020). Skoropadskyi, Mannerheim, Vrangel: Kavalierysty-derzhavnyky [Skoropadskyi, Mannerheim, and Wrangel: Cavalrymen and statesmen]. Zaliznyi Tato.
40. Willink, J., & Babin, L. (2020). Absoliutna vidpovidalnist: Uroky liderstva vid “morskykh kotykiv” [Extreme ownership: Leadership lessons from Navy SEALs] (H. Lytvynenko, Trans.). Knyholav.
41. Semenenko, O. (2026, September 15). Maksymalnyi vik dlia henerala na sluzhbi. Shcho kazhe svitovyi dosvid [Maximum service age for generals: What international experience shows]. Hlavkom. https://glavcom.ua/columns/o_semenenko/maksimalnij-vik-dlja-henerala-na-sluzhbi-shcho-kazhe-svitovij-dosvid-1143060.html
42. Kyiv-Mohyla Business School. (n.d.). Prohrama stratehichnoho liderstva v sferi bezpeky ta oborony Ukrainy [Strategic leadership program in the security and defence sector of Ukraine]. https://kmbs.ua/ua/sdp/slp

43. Kyiv-Mohyla Business School. (2021). On November 10, 2021, 45 military institutional leaders completed training in the program “Strategic Leadership Program in Security and Defence Sector of Ukraine”. https://kmbs.ua/en/news/slp-graduation-10-11-2021
44. Defence Intelligence of Ukraine. (2021, November 11). A representative of the Defence Intelligence of Ukraine has successfully completed “Strategic Leadership in Security and Defence Sector” training. https://gur.gov.ua/en/content/predstavnyk-hur-mo-ukrainy-uspishno-zavershyv-navchannia-za-prohramoiu-stratehichne-liderstvo-u-sektori-bezpeky-ta-oborony

This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons «Attribution» 4.0.